

Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Guru dan Karyawan pada Sekolah Menengah Pertama "Full Day School" Gresik

The Influence of Leadership Types and Organizational Culture on Teacher and Employee Motivation at Gresik Junior High School "Full Day School"

Taufiq Harris

ABSTRAK

Kajian teori dan hasil penelitian pengaruh tipe kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi, dilakukan studi dengan membangun variabel-variabel yang meliputi tipe kepemimpinan orientasi tugas, tipe kepemimpinan orientasi hubungan, budaya organisasi sebagai variabel bebas (independen) dan motivasi guru/karyawan sebagai variabel terikat (dependen). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama ataupun secara parsial antara tipe kepemimpinan (orientasi tugas dan orientasi hubungan) dan budaya organisasi terhadap motivasi guru/karyawan di SMP YIMI "Full Day School" Gresik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap motivasi guru/karyawan pada SMP YIMI "Full Day School" Gresik. Temuan lain ternyata variabel tipe kepemimpinan orientasi hubungan berpengaruh dominan terhadap motivasi guru/karyawan pada SMP YIMI "Full day School" Gresik dari pada tipe kepemimpinan orientasi tugas.

Kata kunci: kepemimpinan orientasi tugas, kepemimpinan orientasi hubungan, budaya organisasi, motivasi.

ABSTRACT

Study of theory and research result of influence of leadership type and organizational culture to motivation, conducted study by constructing variables covering type of leadership of task orientation, relationship orientation leadership type, organizational culture as independent variable and teacher / employee motivation as dependent variable (Dependent). The purpose of this research is to know the effect of jointly or partially between the type of leadership (task orientation and relationship orientation) and organizational culture on teacher / employee motivation at SMP YIMI "Full Day School" Gresik. The result of this research indicate that the type of leadership of task orientation and relationship orientation and organizational culture have significant influence both collectively and partially on teacher / employee motivation at SMP YIMI "Full Day School" Gresik. Other findings turn out that the variables of leadership-orientation type influence the dominance of teacher / employee motivation at SMP YIMI "Full day School" Gresik rather than the task orientation leadership type.

Keywords: leadership of task orientation, relationship orientation leadership, organizational culture, motivation.

PENDAHULUAN

Globalisasi telah menimbulkan kaburnya batas-batas antarnegara, sehingga dunia menjadi terbuka dan transparan, yang oleh Kenichi Ohmae disebut sebagai *The Borderless World*, atau disebut "Desa Dunia" oleh Marshall McLuhan. Globalisasi terjadi antara lain disebabkan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama teknologi informasi yang semakin hari semakin pesat perkembangannya; sehingga menuntut perubahan mendasar dalam berbagai bidang kehidupan (Mulyasa, 2007:3). Dan persoalan globalisasi bukan lagi sebagai persoalan nanti, melainkan sudah menjadi persoalan saat ini, (Indra Djati Sidi, 2001:53). Dikarenakan era globalisasi ini telah mengubah cara hidup individu, demikian pula negara dan masyarakat (H.A.R. Tilaar, 2006:143). Peristiwa ini terjadi diseluruh dunia dan mempengaruhi reaksi umat manusia termasuk juga bangsa Indonesia. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukiyat (2010:74) "Era globalisasi yang melanda dunia termasuk Indonesia berlangsung sangat cepat yang menimbulkan global pula".

Perubahan sosial yang pesat ini semakin mempersulit persoalan pendidikan dan mempengaruhi persekolahan di tanah air. Dalam hal ini, kita tidak dapat lagi menghindarinya, Seperti juga yang diterangkan oleh Sukiyat (2010:75). "Kemajuan teknologi, ketersediaan modal, barang,

sumber daya manusia (SDM) akan mengalir deras dari berbagai dunia yang tidak mungkin dapat dihindari oleh negara manapun". Sehingga di era global ini menuntut organisasi untuk memenangkan persaingan. Menurut Tom Peter (1987), pemenangnya adalah organisasi yang lebih responsiveness, lebih flat, dan organisasi yang menitik beratkan pada human orientation. Maka dukungan SDM berkualitas sangat menentukan keoptimalan keberhasilan pencapaian tujuan itu". (Mohammad Ali, 2009:117). Sehingga dibutuhkan perhatian lebih pada tempat pengelolaan sumber Daya Manusia (SDM) yaitu lembaga pendidikan, mulai dari pendidikan dasar, menengah sampai dengan perguruan tinggi, sebab hakikatnya membangun sekolah atau universitas adalah sama dengan membangun keunggulan sumber daya manusia karena keberhasilan pendidikan Indonesia secara makro sangat ditentukan oleh jutaan institusi mikro yang bernama sekolah/universitas. Rangkaian jutaan sekolah atau universitas itulah yang akan menentukan bangunan kualitas pendidikan di negara tercinta ini.

Jika melihat hasil survey penelitian pendidikan Negara kita yang dilakukan oleh universitas paramadina Jakarta yang dipublikasikan di majalah Mosaik, edisi Mei 2004 dan penelitian yang dilakukan oleh Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)-sebagai

lembaga penelitian Internasional-pada tahun 2006-2007, dan kedua lembaga tersebut merilis urutan kualitas negara-negara di dunia. Berdasarkan hasil penelitian kedua lembaga tersebut, bahwa kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan kedua paling rendah (Munif Chatib,2011:22). Senada dengan harian kompas tanggal 5 September 2001, memberitakan bahwa Abdul Malik Fajar pada saat itu, selaku Mendikbud juga mengakui kebenaran penilaian bahwa sistem pendidikan di Indonesia masih terburuk di kawasan Asia (Sukiyat,2010:76). Maka tidak dapat dipungkiri lagi bahwa "Perjalanan pendidikan nasional dalam sejarah perjalanan bangsa sejak menjadi negara merdeka lebih dari 63 tahun, secara jujur dapat dikatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan nasional belum sepenuhnya sesuai dengan harapan" (Mohammad Ali (2009:287). Demikian juga Anies Baswedan menerangkan, sebaran kualitas guru masih terjadi ketimpangan antara propinsi di Jawa dan di luar Jawa (dalam Munif Chatib,2010:xiv). Termasuk juga motivasi guru yang masih rendah, seperti yang dikatakan dalam pertemuan para Guru di SMP YIMI Gresik, pada tanggal 9 Desember 2011, oleh Ibu Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik "Bahwa masih banyak guru yang tidak membuat RPP sebagai alat untuk menjalankan silabus dan kurikulum"

Selanjutnya, perhatian pemerintah daerah yang belum optimal kepada guru-guru yang berkualitas dan sekolah-sekolah negeri maupun swasta, yang mempunyai peringkat di Kabupaten Gresik. Dan apabila ada masih dianggap kurang. Padahal sistem untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja yang paling tepat adalah dengan bentuk-bentuk pendidikan dan yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah konsep kepemimpinan. Sedangkan sekolah sebagai suatu organisasi (Aan dan Cipi Triatna, 2005:100). Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah (Daryanto,2011:196). Maka peran dan tugas kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan (education leadership) dan juga sebagai manajer (school manager). Berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola input (masukan), proses dan output (keluaran), terutama bagaimana pemimpin sekolah melakukan pendekatan dengan mengenali karakteristik bawahanya, serta menerapkan orientasi kepemimpinannya yang sesuai dengan situasi, sehingga menumbuhkan motivasi terhadap guru dan karyawan untuk bekerja lebih keras lagi, supaya menghasilkan kualitas pendidikan yang diharapkan. Sebagaimana yang dikemukakan Robbin (dalam Daryanto, 2011:211). Mengungkapkan bahwa **"People who are motivated accept a**

greater effort to perform than those who are not motivated

orang-orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak termotivasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul "Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Guru/Karyawan di SMP YIMI Gresik "Full Day School"

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Tulis Bernard M Bass, *Stodill's Handbook of Leadership* "Kepemimpinan adalah suatu interaksi antara anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika suatu kelompok mengubah motivasi atau kompensasi anggota lainnya didalam kelompok". (dalam John. M. Ivancevich. R. Konopaske. Matteson, 2006).

Berdasarkan konsep tersebut diatas, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, mengarahkan dan sekaligus menjadi agen perubahan perilaku kinerja pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasinya, atau dapat diartikan kepemimpinan adalah sebagai proses pemberian motivasi kelompoknya untuk

melakukan kegiatan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Aan dan Cepi Triatna, (2005). Menjelaskan sekolah adalah sebuah organisasi. Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan selayaknya mampu memimpin dirinya sendiri dan mempunyai kelebihan dibanding dengan yang lain. Menurut Imron Arifin (1999). Roe and Drake menerangkan bahwa peran, tugas, dan fungsi kepala sekolah sebagai kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua. *Pertama*, kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan (education leadership), antara lain; a) menstimulasi dan memotivasi staf secara maksimum, b) bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem yang objektif dan realistis tentang pertanggung jawaban untuk belajar, c) mengembangkan secara bersama-sama prosedur perkiraan (*assesment*) yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternatif perbaikan bagi bidang yang lemah, d) bekerja sama dengan staf dalam mengembangkan dan mengimplemntasikan evaluasi staf, e) bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan murid, f) menyediakan saluran bagi keterlibatan masyarakat dalam operasi sekolah, g) mendorong terus-menerus studi kulikuler dan inovasi pembelajaran, h) melengkapi

Kepemimpinan siswa (organisasi siswa) dalam membantu mereka untuk berkembang secara bermakna dan bertanggung jawab, dan i) menetapkan pusat sumber belajar profesional dan memperlancar penggunaannya. Dan *kedua*, kepala sekolah mempunyai tugas sebagai administrasi manajerial (school manager) meliputi; a) pemeliharaan rekor sekolah yang telah dicapai pada semua bidang secara memadai, b) mempersiapkan laporan untuk kantor pusat dan agen-agen lain (Dinas Pendidikan). c) mengembangkan budget dan pengontrolannya, d) administrasi personalia, e) disiplin murid, f) menjadwalkan kegiatan dan mengevaluasinya, g) mengembangkan ketatausahaan, h) mengadministrasi kebutuhan dan peralatannya, i) akuntansi murid, j) memonitor program dan mempreskripsikan proses pembelajaran dari kantor pusat (Dinas Pendidikan).

Selanjutnya, kepemimpinan sekolah efektif mampu menggali nilai-nilai efektifitas yang harus dipelihara disekolah. Sergiovanni menjelaskan sekolah efektif sebagai berikut; a) skor tes meningkat b). kehadiran guru, siswa, staff meningkat, c) adanya partisipasi masyarakat dan orang tua, e) partisipasi siswa dalam ekstrakurikuler, e) penghargaan bagi siswa dan guru, f). mempunyai layanan khusus bagi siswa (dalam Daryanto,2011) dan kriteria tersebut sama dengan

sekolah efektif yang diterangkan oleh Lipsitz.(1984).

Sedangkan, efektifitas kepala sekolah menurut beberapa penelitian, seperti Bernard Mc. Pherson, Blumberg dan Grenfield termasuk juga Cindy Rigsbee dalam Daryanto, (2011). Mereka semuanya menerangkan teori-teori dan melakukan penelitian-penelitian tentang sifat-sifat dan karakteristik yang seharusnya dimiliki seorang pemimpin (kepala sekolah), walaupun berbeda-beda, namun pada prinsipnya sama. Yaitu bahwa kepala sekolah efektif menunjukkan kemampuannya mengembangkan dan mengelola potensi-potensi sekolah dan siswa mencapai prestasi yang maksimal.

Teori Trait/sifat adalah teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (Intelegensi, kepribadian, fisik, kemampuan) yang dijadikan alat ukur keberhasilan kepemimpinan. Pada penelitian ini menitikberatkan berbagai sifat dengan kriteria sukses, Dan teori sifat ini banyak kritikan karena sifat tidak terbatas dan skor tesnya tidak konsisten dan pola perilaku efektif kepemimpinan tergantung situasi yang dihadapinya. (Bass, 1982, Gibson dkk (1997). (John. M. Ivancevich. R. Konopaske. Matteson, 2006).

Teori Karismatik adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan bakat supranatural atau kekuatan-kekuatan yang menarik. Pengikut tertarik karena memperoleh inspirasi, kebenaran dan merasa

penting untuk mengikutinya. Pemimpin karismatik biasanya berada pada saat situasi krisis dan bekerja berdasarkan visi. Teori karismatik ini juga banyak kritikan karena keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh sifat-sifat kepribadiannya. Seperti kejujuran, kecerdasan kreatifitas. Pemimpin dikatakan tidak efektif jika bertentangan dengan sifat-sifat yang seharusnya dimiliki. Dari beberapa penelitian menunjukkan kepemimpinan karismatik kurang terbukti dengan baik. (John. M. Ivancevich. R. Konopaske. M.T. Matteson, 2006:209).

Teori Perilaku adalah menentukan keefektifan kepemimpinan melalui perilaku seseorang pemimpin-apakah ada pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikutnya. Ada dua penelitian yang besar dari teori perilaku, antara lain; 1). *Study dari Universitas of Michigan, studi kepemimpinan yang mengidentifikasi kepemimpinan menjadi* a) Pemimpin yang berpusat pada karyawan/guru (pemimpin hanya mengawasi secara umum pekerjaan bawahannya, ia berusaha agar orang lain merasakan otonomi dan dukungan) dan b) Pemimpin yang berpusat ada pekerjaan (pemimpin mengawasi secara ketat pekerjaan bawahannya). 2). *Studi dari Ohio State University, pada tahun 1945 oleh Bureu of Business Research di Universitas Negeri Ohio.* Bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku seorang pada saat

mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan. Akhirnya penelitian ini mempersempit perilaku pemimpin pada dua dimensi yaitu: *pertama*, struktur inisiasi adalah tindakan kepemimpinan yang berarti pembentukan struktur tugas dan tanggung jawab dari pengikutnya. Dan yang *kedua* konsiderasi adalah tindakan dari pemimpin yang mendukung pengikutnya dalam suatu kelompok.

Wiyono (1999) menerangkan, teori dari kedua penelitian besar tersebut pada dasarnya sama, hanya penyebutannya yang berbeda-beda. Seperti ada yang menyebut dengan istilah Orientasi Tugas (*task oriented*), dan Orientasi Hubungan manusia (*People oriented*), kemudian ada yang menyebut dengan inisiasi dan Konsiderasi. Ada juga yang mengatakan Orientasi Produk (*production oriented*) dan Perhatian pada Manusia (*employee oriented*), sedangkan Hoy and Miskel, (1982). Menggunakan istilah, perhatian pada organisasi (*concern for organizational*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern relationship*).

Ciri-ciri gaya Kepemimpinan yang *berorientasi Tugas* adalah; a) banyak memberikan penjelasan, b) banyak mengemukakan ide, c) memastikan keterlibatannya dipahami anggota, d) membuat anggota tahu apa yang diharapkan organisasi, f) mengadakan komunikasi searah, g) merancang tugas-tugas secara terinci, h)

membuat perencanaan, i) menetapkan jadwal, j) menegakkan peraturan dengan keras, k) mendorong anggota menggunakan prosedur yang seragam, l) meminta anggota mengikuti aturan, m) mengkordinasikan kerja anggota, o) mempertahankan standar performa tertentu, p) mendorong anggota bekerja optimal, q) mengkritik kerja anggota yang kurang optimal. Dan ciri-ciri gaya Kepemimpinan yang *berorientasi hubungan manusia* adalah; a) melakukan pendekatan terhadap anggota, b) membuat mudah dipahami anggota, c) bersikap baik, d) memudahkan anggota berkomunikasi, e) meluangkan waktu mendengarkan anggota, f) bersikap terbuka, g) menyenangkan anggota, h) menganggap anggota sama dengan dirinya, i) mengadakan konsultasi dalam bertindak, j) menerima ide-ide, k) menerima saran-saran anggota, l) meminta persetujuan anggota dalam bertindak, m) mengusahakan kesejahteraan anggota, n) berkemauan membuat perubahan organisasi. Berdasarkan model diatas (Orientasi tugas dan hubungan), A.K Korman dalam tinjauan studi-nya menerangkan, Kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan-hubungan antara; *Pertama*, kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin. *Kedua*, kadar dukungan sosio ekonomis (perilaku hubungan) yang disediakan. *Ketig.* .level kesiapan (kematangan) yang

diperlihatkan oleh pengikut sangatlah penting. 3). *Teori situasional* adalah teori yang menerangkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku pemimpin saja, akan tetapi juga dipengaruhi oleh pengikutnya, keadaan lingkungannya dan kekuasaan pemimpin. Dan efektifitas kepemimpinannya tergantung dari interaksi-interaksi gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung gaya kepemimpinan itu. Dalam teori ini *Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard*, menerangkan empat gaya kepemimpinan dengan memperhatikan pemimpin, kematangan bawahan, dan sosio ekonomis, antara lain; a) memberitahukan (*telling*)-pengikut kurang matang (tinggi tugas dan rendah hubungan), b) menjajakan (*selling*),-pengikut sedang kematangannya (tinggi tugas, sedang hubungan), c) mengikut sertakan (*participating*),-(sedang tugas, tinggi hubungan), d) mendelegasikan (*delegating*),-pengikutnya tinggi kematangannya (tinggi hubunganm tinggi tugas). (John. M. Ivancevich. R. Konopaske. Matteson, 2006). 4). *Kepemimpinan Transaksional* pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya dan memberikan penghargaan sebagai imbalan untuk memotivasi guna pencapaian tugas yang efektif. Dengan kata lain, teori ini berfokus pada peran pengawasan organisasi

dan kinerja kelompok, kemudian yang menjadi dasar teori ini adalah ganjaran dan hukuman. 5). *Kepemimpinan Path Goal* adalah teori yang menerangkan tugas pemimpin membantu pengikut-pengikutnya dan memberikan arahan serta dukungan untuk mencapai tujuan. Teori path goal membagi empat perilaku kepemimpinan; 1) Direktif (mengarahkan) memberi kesempatan bawahan. 2) Supportif (membantu) peduli kebutuhan bawahan. 3) Partisipatif (berpartisipasi) mengajak diskusi bawahan sebelum membuat keputusan. 4) Orientasi Prestasi (menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan mencapai prestasi yang lebih tinggi dan dilakukan secara terus menerus). 6). *Kepemimpinan Transformasional* pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual serta memiliki kharisma atau kepemimpinan yang memberikan inspirasi dan motivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar.

Teori-teori tersebut diatas hampir semua mengarah pada hubungan pemimpin dengan pengikutnya dengan berbagai penekanannya yang berbeda-beda.

Budaya Organisasi

Budaya adalah konsep yang sulit untuk dirumuskan, ada 164 definisi budaya yang berbeda, tulis Kroeber and Kluckhohn, sedangkan Hofstede, menerangkan, budaya adalah pemrograman mental

kolektif orang-orang dalam suatu lingkungan. (dalam John. M. Ivancevich. R. Konopaske. Matteson, 2006).

William M. Mencer merumuskan budaya organisasi sebagai suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu. Menurut Goldstein, budaya organisasi adalah totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan (guru) suatu organisasi, keyakinan, pelayanan dan tindakan karyawan/guru (dalam Dessler, 1997:232). Dari semua itu, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan “makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan”.

Nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa “suatu modus atau cara perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih dapat disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang berlawanan atau kebalikannya” (Rokeach, 1973, dalam Robins, 2007:247). Atau seperti kata Gibson dkk, “tuntutan atau kepercayaan bahwa seseorang menggunakan kalau bertemu dengan situasi putusan harus diambil”. (Gibson dkk, 1997:185). Atau dapat juga diartikan sebagai konstelasi dari suka, tidak suka, titik pandang, keharusan, inklinasi dalam, penilaian rasional, irasional, prasangka dan pola asosiasi yang menentukan pandangan dunia

seseorang (E.Spranger, 1982 dalam Gibson dkk, 1997:189).

Selanjutnya Hofstede mengatakan; Manajemen dalam masyarakat ditentukan oleh konteks kebudayaannya, karena tidak mungkin dapat mengkoordinasi kegiatan-kegiatan manusia tanpa mengerti mengenai nilai-nilai, kepercayaan dan ekspresi-ekspresi mereka. Karena manajemen mengikuti pikiran budaya suatu lingkungan, yang dikelola. Jika institusi itu bergerak dalam jalur bisnis-dalam bentuk suatu Korporat atau lainnya-nilai-nilai budaya itulah yang kemudian disebut sebagai “Budaya Korporat/Budaya Organisasi”, yaitu budaya atau nilai-nilai dalam wujud suatu sistem rancangan kehidupan dijabarkan melalui *colletive programming of mind*, tampil dalam bentuk sikap laku yang berbeda dibandingkan dengan korporat/organisasi lain.

Berikutnya, fungsi budaya organisasi itu melakukan adaptasi eksternal dan melakukan integrasi internal, adapun budaya melakukan sejumlah fungsinya adaptasi eksternal yaitu melakukan *misi dan strategi*-untuk menghasilkan pengertian bersama, *tujuan*-yang diuraikan dari misi, *cara*-mencapai tujuan, *ukuran*-seberapa baik kelompok dalam mencapai tujuan dan *koreksi*- mengembangkan konsensus untuk perbaikan yang tepat. Dan integrasi internal adalah memahami bahasa bersama, menentukan kriteria keanggotaanya, kekuasaan dan

status sebagai pengendali karyawan, keakraban, persahabatan, keterbukaan hubungan, imbalan dan sanksi.

Tingkatan budaya, menurut Schein ada tiga kriteria yaitu; 1. Artifak - budaya bersifat kasat mata, analisa pada tingkat ini cukup sulit karena mudah ditemukan tapi sulit ditafsirkan, 2. Nilai, mempunyai tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari pada artefak, tingkat nilai ini tidak dapat diamati, maka untuk memperolehnya melalui wawancara dengan anggota penting organisasi atau menganalisa artifaknya dengan mendapatkan dokumen-dokumennya, 3. Asumsi dasar, adalah bagian penting dalam budaya organisasi, karena bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi dengan nilai-nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

Schein menjelaskan asumsi dasar sebagai instrument untuk menilai budaya suatu organisasi, dan asumsi dasar sangat penting memahami budaya organisasi, karena asumsi dasar dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan yang mempengaruhi, antara lain asumsi dasar, a). *Terkait dengan lingkungan*, b) *Hakekat kegiatan manusia*, c). *Hakekat realitas dan kebenaran*, d). *Hakekat waktu*, e). *Hakekat sifat manusia*, f). *Hakekat hubungan antar manusia*, g). *Homogeneity VS Diversity* (Matteson dkk, 2006).

Motivasi dan Kepuasan

Motivasi merupakan proses psikologis yaitu sebuah tindakan yang dimulai dengan kebutuhan atau dorongan, perangsang untuk melakukan kegiatan kearah tujuan, tulis Luthans, (2001). Sedangkan Robbins, (2007) menerangkan bahwa motivasi adalah kesediaan melakukan upaya yang optimal menuju tujuan organisasi,. Definisi yang lain, motivasi sebagai konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku (Gibson dkk, 1997:217).

Untuk menelusuri terjadinya proses motivasi sangat sulit, karena motivasi mempunyai rangkaian yang saling berkaitan sampai terjadinya motivasi, namun dapat dijelaskan secara sederhana. Dalam hidup kita selalu melakukan Eksternalisasi yaitu upaya menghubungkan diri ke dunia luar. Proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis disebut Persepsi (Gibson dkk, 1997:134). Ada beberapa dalil persepsi menurut Krech dan Crutchfield yaitu; 1) *Persepsi bersifat selektif secara fungsional*, 2). *Medan Perseptual dan kognitif selalu diorganisasikan dan diberi arti*, 3). *Sifat-sifat perceptual dan kognitif dari substruktur ditentukan pada umumnya oleh sifat-sifat struktur secara keseluruhan..*

Dari persepsi menghasilkan sikap-evaluative yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang, peristiwa (Robbin,2007), sikap mencerminkan seseorang untuk merasakan mengenai sesuatu. Misalnya; pernyataan, “saya suka menjadi guru”. Pernyataan tersebut adalah keyakinan dasar atau nilai. Sebagaimana dikatakan oleh Gibson dkk, “tuntutan atau kepercayaan yang harus diambil jika bertemu dengan situasi, yang harus diambil sebagai putusan. Atau dapat juga diartikan sebagai konstelasi dari suka, tidak suka, titik pandang, keharusan, inklinasi dalam, penilaian rasional, irasional, prasangka dan pola asosiasi yang menentukan pandangan dunia seseorang (E. Spranger, 1982 dalam Gibson dkk, 1997:49). Sehingga bentuk kepemimpinan yang diambil, tidak boleh bertentangan dengan “struktur kebutuhan” atau “orientasi nilai bawahan. (Fiedler, 1967 dalam Blanchard1992). Allport dkk, mengidentifikasi enam tipe nilai yaitu; a). *Teoritis*: Menganggap sangat penting penemuan kebenaran lewat suatu pendekatan kritis dan rasional, b). *Ekonomis*: Menekankan kegunaan dan yang praktis, c). *Estetis*: Menaruh nilai tertinggi pada bentuk dan keserasian (harmoni), d). *Sosial*: Memberikan nilai tertinggi pada kecintaan akan orang-orang, e). *Politis*: Menaruh tekanan pada diperolehnya kekuasaan dan

pengaruh, f). *Religiøs*: Peduli akan kesatuan pengalaman dan pemahaman mengenai kosmos sebagai keseluruhan (Robbins, 2007:147). Robbin mengatakan, kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang. Apabila stimulus dari luar sesuai dengan nilai-nilai dalam diri individu, sehingga menyebabkan persepsi positif, maka akan memberikan sikap positif. Dalam hal ini kepuasan akan lebih mudah terpenuhi. Jika kepuasan terpenuhi, tentu motivasi untuk melakukan sesuatu yang memuaskan akan lebih besar. Keadaan seperti ini yang disebut dengan keadaan termotivasi (mengacu pada *Teori Dua Faktor Herzberg*). Berdasarkan pendapat tersebut diatas, nilai-nilai yang dianut seseorang itu sangat penting diperhatikan, karena rangsangan tidak akan berguna jika bertentangan dengan nilai-nilainya.

Teori-teori motivasi secara umum dapat dibagi menjadi dua; pertama, *teori kepuasan atau teori isi (contents)* yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor didalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Menentukan kebutuhan apa yang memicu prestasi yang diinginkan, berusaha dan memberikan kemampuan untuk menawarkan imbalan yang berarti membantu pekerja memuaskan kebutuhan, mengetahui kapan, untuk apa tawaran imbalan itu, berapa yang

layak untuk mengoptimalkan perilaku pekerja (J.M. Ivancevich. R. Konopaske. Matteson, 2006:144). Dalam teori kepuasan ini ada berbagai macam teori antara lain; 1). *Hirarkhi Maslow* yang membagi kebutuhan menjadi kebutuhan-kebutuhan; a). Fisiologis (makan, minum, tempat tinggal dan lain-lain).b). Rasa aman (kemerdekaan dari ancaman).c). Rasa Memiliki, Sosial (kebutuhan persahabatan, berkelompok, interaksi, kasih sayang dan lain-lain).d). Penghargaan, esteem (kebutuhan harga diri, self esteem, penghargaan dari pihak lain dan seterusnya).e). Aktualisasi diri (kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan melalui penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi). 2) *Teori ERG-Elderfer*, teori ini percaya dengan teori Maslow, hanya membagi menjadi tiga dari lima pembagian Maslow yaitu; a). Eksistensi-kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan faktor-faktor seperti; makanan, udara, air, gaji, kondisi pekerjaan dan lain-lain. b). Keterkaitan-kebutuhan terpuaskan dengan faktor-faktor seperti; adanya hubungan sosial dan hubungan interpersonal yang berarti, c). Pertumbuhan-kebutuhan ini terpuaskan dengan faktor-faktor seperti; menciptakan kontribusi yang kreatif, produktif dan lain-lain. 3). *Teori dua faktor Herzberg*, teori ini membagi kepuasan atau motivasi berasal dari adanya dua motivator yaitu; a). *Faktor Ekstrinsik*-keberadaan kondisi-

kondisi ini terhadap kepuasan karyawan, tidak selalu memotivasi, akan tetapi ketidakberadaannya akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Kondisi-kondisi tersebut adalah; kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan sekerja, hidup pribadi, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan. Dalam literatur biasanya disebut *Faktor Higiene*, b). *Faktor Intrinsik*-tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, maka akan membentuk motivasi yang kuat dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Seperti; Prestasi, Pengakuan, jenis kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan, dan seterusnya. Dalam literatur biasanya dinamakan *Faktor Motivator*. 4). *Mc. Clelland*, teori ini mengatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah lakunya yang sesuai guna memuaskan kebutuhan tersebut, dan kebutuhan seseorang dipengaruhi dan dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat. Kebutuhan menurut *Mc Clelland* dibagi menjadi; a). Kebutuhan untuk berprestasi (*need Achievement*), b). Kebutuhan untuk bersosialisasi (*need Affiliation*), c). Kebutuhan untuk berkuasa (*need of Power*).

Tetapi semua teori-teori itu, mengacu ke *Hirarkhi Maslow*, hanya dipilah-pilah atau diberi

nama lainnya. Walau secara empiris teori *Maslow* kurang ilmiah tetapi penggunaan praktisnya tidak diragukan.

Sedangkan yang kedua teori proses adalah menganalisa bagaimana cara perilaku didorong, dipertahankan dan dihentikan. Dan Menerangkan pembelajaran pengkondisian, pengkondisian operan serta pembelajaran sosial dan sekaligus bagaimana membentuk perilaku, mengarahkan dan menghentikan (*Gibson dkk*, 1997). Teori-teori ini antara lain; 1). *Teori Penguatan berasal* dari penelitian *B.F. Skinner* dengan binatang yang merupakan pengkondisian operan. Artinya manusia dapat diberikan pembelajaran individu dengan penguatan. baik penguatan positif atau negatif, 2). *Teori Harapan* adalah dalam kondisi kerja individu mempunyai harapan prestasi-upaya yang menunjukkan persepsi individu akan kesulitan mencapai sesuatu (seperti; perilaku menyelesaikan tugas tepat waktu), 3). *Teori Keadilan*, teori ini mempelajari perbedaan karyawan sesudah orang membandingkan rasio masukannya dibanding dengan referensi karyawan lain. Jika terjadi keadilan, maka itu akan memberikan motivasi untuknya, demikian juga sebaliknya, 4). *Teori Penetapan Tujuan*, *Locke* menyatakan, bahwa penetapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa penggunaan praktis, maksudnya pandangan dan tujuan seseorang secara sadar itu

merupakan perilaku. Maka perlu karyawan diajak untuk menetapkan tujuan, karena akan menimbulkan motivasi.

Selanjutnya, pengukuran dan cara menentukan kepuasan kerja ada dua pendekatan yang umum dipakai seperti yang dikatakan oleh Robbins yaitu; *pertama* adalah angka nilai global (*single global rating*) adalah meminta individu-individu menjawab satu pertanyaan dengan rating 1 sampai 5. Misalnya; bila semua hal dipertimbangkan betapa dipuaskan anda oleh pekerjaan anda? Jawabannya mulai dari sangat puas (5), puas (4), cukup (3), kurang puas (2) sampai sangat tidak puas (1). *Dan kedua* adalah skor penjumlahan (*summation score*). Cara ini untuk mengenali unsur-unsur yang paling penting dalam pekerjaan dan sekaligus menanyakan perasaan karyawan pada tiap-tiap unsure (Robbins, 2007).

Faktor-faktor yang diukur adalah; keadaan kerja, upah, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Dan juga masih banyak hal lain yang dapat diukur untuk menentukan kepuasan/motivasi. Penilaiannya menggunakan angka pada skala baku, kemudian dijumlahkan untuk membuat skor kepuasan kerja keseluruhan (J.L. Price dan C.W. Mueller, 1986). Mana yang lebih unggul, tidak dapat ditentukan dengan baik, walau secara intuisi tampak penjumlahan respon-respon terhadap sejumlah faktor pekerjaan

akan mencapai evaluasi yang akurat, tetapi riset tidak mendukung hal itu (V. Scarpello dan J.P. Campbell, 1983). Terkadang kesederhanaan lebih dapat diandalkan dalam kepraktisan tindakan (Robbins, 2007:179).

Mengenai faktor-faktor penentu motivasi kerja, banyak sekali dari hasil penelitian seperti, David Sirota, "*Management and Worker Discontent dalam Dialogue, Vol II/1978, No 4, hal 17-20*", kemudian dari hasil penelitian sebagai ukuran penentu motivasi dari *Study Work American National*, (Wyatt Company, 1989), mengidentifikasi 12 dimensi Motivator kerja; dan juga yang dilakukan oleh International Survey Research Corp yang mengidentifikasi menjadi 9 komponen dan *Dave Francis dan Mike Woodcock*, setelah melakukan analisis faktor dan telah dilakukan pengujian berulang-ulang menemukan faktor-faktor motivasi antara lain; Lingkungan kerja, Imbalan, Rasa Aman, Perkembangan Pribadi, Keterlibatan serta Minat dan Tantang, sebagai faktor dominan motivasi karyawan. (Francis dan Woodcock, 1986).

Gender

Menurut Luthans (2001). Di berbagai penelitian ada kecenderungan yang berbeda antara sifat laki-laki dan wanita, kenyataannya banyak hasil studi diperoleh bahwa wanita berhasil lebih baik dibanding dengan pria,

pada keahlian dasar untuk mencapai kepemimpinan yang efektif dan manajemen, terutama keterampilan interpersonal, persepsi sosial, keterlibatan kerja dan mempunyai perilaku yang fleksibel, ini adalah akibat pribadi dan kebebasan dari prasangka buruk terhadap ras yang berbeda dan kelompok-kelompok sosial lainnya. *Glass Ceiling effect*-diskriminasi gender tulis Luthans, artinya masih banyak yang menghalangi promosi kaum wanita untuk sampai level top manager.

Seperti penelitian *Bernard Bass & Bruce Avolio*, mengatakan; Wanita sesungguhnya dapat menjadi manajer yang lebih baik dari pada pria, terbukti dari hasil skor wanita lebih tinggi dalam kepemimpinan transformasional sedangkan pria lebih tinggi pada skor transaksional (dalam Dessler, 1997).

Walaupun demikian para peneliti menyimpulkan; pemilihan ini kurang bisa dianggap pasti karena banyak hal lain yang mempengaruhi perilaku dan Gaya Kepemimpinan seseorang, penjelasan yang lebih masuk akal adalah, wanita akan lebih baik dikarenakan kecenderungan wanita memberi perhatian pada orang dan secara sosial lebih peka (Bass, 1994). *U.J. Weirama*, mengenai faktor-faktor motivasional antara laki-laki dan wanita, mengatakan; pria memberikan nilai lebih tinggi pada gaji, pencapaian prestasi individu, motivasi dan mengarahkan orang lain.

Sementara wanita menekankan hubungan interpersonal yang baik, pekerjaan yang menarik, pertumbuhan profesional. (dalam Gibson dkk, 1997).

Perbedaan jenis kelamin dalam manajemen, antara lain; *pada dimensi perilaku orientasi tugas dan orientasi hubungan* antara pria dan wanita tidak berbeda, dan *dimensi rating keefektifan* hasilnya perbedaan stereotype dalam evaluasi manajer pada penelitian laboratorium, sedangkan *pada dimensi respon terhadap perilaku yang buruk* hasilnya kaum pria mendukungnya. Tak ada perbedaan dalam evaluasi sebenarnya. Perbedaan stereotype: pria menggunakan norma kepatutan (equity), sementara perempuan menggunakan norma kesetaraan (equality) dan *dimensi strategi pengaruh* hasilnya perbedaan stereotype: pria menggunakan rentangan strategi yang lebih luas, strategi yang lebih positif. Tetapi perbedaan ini akan hilang jika manajer perempuan itu memiliki kepercayaan diri yang tinggi, kemudian *pada dimensi komitmen, dimensi motivasi, dimensi respon bawahan* hasilnya tidak ada perbedaan dalam beberapa penelitian. (*Gary N. Powell*: 68-75).

Shaun Tyson & Tony Jackson, (2001). Menjelaskan karier transisi, yang berhubungan gender, ia mengatakan bahwa wanita lebih baik pada pekerjaan manajerial, dapat dilihat dalam menyesuaikan diri terhadap meningkatnya

ketidakpastian pasar dan peluang kerja, hal ini kebalikan manager pria yang lebih rasionalistik. Disamping itu usia juga mempengaruhi kerja dan kepuasannya. Usia pertengahan kata Tyson memiliki empat karakter dibanding sebelumnya (yang lebih muda); yaitu; pertama, emosi muncul karena menyadari kematian dan waktu yang terbatas, hal tersebut mengarah ke stres yang potensial bagi beberapa individu, kedua,, ketiga, perubahan hubungan dengan pasangan hidup dan anak-anak, terutama jika anak-anak menjadi dewasa, keempat (terakhir), kecemasan yang datang karena menyadari terbatasnya peluang organisasional. Saat semakin tua, untuk sebagian besar dari kita ada penurunan jumlah pilihan dan peluang karier.

Berdasarkan data diatas, diharapkan akan didapat perbedaan tingkat kepuasan dan motivasi kerja antara laki-laki dan wanita. Juga menyangkut umur dan tanggungan yang dimilikinya.

Sangat sedikit riset tentang hubungan antara banyaknya tanggungan yang dipunyai karyawan dengan absensi, pergantian, kepuasan kerja dengan produktivitas. Namun ada bukti yang kuat, menyatakan bahwa banyaknya anak dari seseorang karyawan mempunyai korelasi yang positif dengan absensi dan kepuasan kerja. (Robbins,2007).

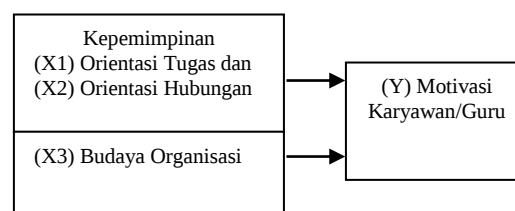
Kerangka kerja konseptual

Yang mendasari penelitian ini adalah dua tipe kepemimpinan

yang dominan dalam perilaku seorang pemimpin adalah orientasi tugas dan orientasi hubungan-perilakunya ada 34 kategori perilaku kepemimpinan yang dijadikan ukuran tipe kepemimpinan, sedangkan 14 kategori sebagai efektifitas kepemimpinan dalam mencapai tujuannya. (Yulk,1989), (Ivancevich dan Matteson dkk, 2002).

Berpijak pada landasan teori faktor-faktor penyebab kepuasan kerja, maka kajian memusatkan analisis pada pengaruh tipe kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi guru/karyawan. Asumsi penelitian ini, apabila Tipe Kepemimpinan yang diterapkan baik, kondusif dan budaya organisasi sesuai dengan tipe yang diambil, maka kedua hal itu akan memberikan motivasi yang berarti bagi guru/karyawan.

Kerangka Kerja Konseptual



HIPOTESA

Penjelasan dan semua teori-teori diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hipotesa untuk mengarahkan penelitian selanjutnya, dan memberikan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diangkat sebagai berikut; 1). Diduga tipe Kepemimpinan dan budaya

organisasi secara bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi guru/karyawan, 2). Diduga tipe kepemimpinan dan budaya organisasi secara sendiri-sendiri memiliki pengaruh terhadap motivasi guru/karyawan, 3). Diduga tipe Orientasi hubungan, akan memberikan tingkat motivasi yang lebih dibanding dengan orientasi tugas, 4). Diduga budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan guru.

METODE PENELITIAN

Populasi merupakan generalisasi semua objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan (Singarimbun, 2001:98). Jadi, populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2006:130). Penelitian ini tergolong penelitian populasi, karena penelitian ini meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru dan karyawan SMP YIMI Full Day School Gresik yang berjumlah 106 orang, berdasarkan data dari sekolah tersebut.

Dalam penelitian ini, terdapat 4 (empat) variable, terdiri dari 3 (tiga) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat, antara lain: 1) Kepemimpinan, dengan rincian Orientasi Tugas (X1), 2) Orientasi Hubungan. (X2), 3. Budaya Organisasi (X3)

Variabel terikat (Dependent Variable) (Y) yaitu Motivasi Karyawan (Y), (*variabel-variabel*

didalamnya, Lingkungan Kerja, Imbalan, Rasa aman, Perkembangan ; Pribadi, Keterlibatan, Minat dan Tantangan.).

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang valid dan reliabel digunakan kuesioner (untuk data primer) dan dokumen-dokumen lainnya dan publikasi-publikasi lain yang berhubungan dengan pendidikan (untuk data skunder).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden, dari 1 sampai 5. Jawaban disesuaikan dengan pertanyaan yang diajukan.

Dari penelitian yang telah dilakukan, bahwa kepemimpinan yang ber-orientasi tugas dan ber-orientasi hubungan serta budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi guru/karyawan, dapat diartikan bahwa semakin kondusif dan selaras budaya organisasi dengan tipe kepemimpinan akan semakin baik motivasi guru/karyawan di SMP YIMI Full Day School. Sebagaimana dijelaskan oleh Peter F. Druker (1983). Perlunya kepemimpinan yang diterapkan harus disesuaikan dengan budaya organisasi atau sebaliknya, membentuk budaya organisasi harus sesuai dengan kepemimpinan yang akan atau sedang diterapkan, sehingga tidak akan terjadi saling mengurangi.

Selanjutnya, analisa secara sendiri-sendiri (parsial), kepemimpinan orientasi tugas dan kepemimpinan orientasi hubungan terhadap motivasi guru/karyawan di SMP YIMI Full Day School, keduanya juga cukup berpengaruh positif, akan tetapi kepemimpinan orientasi hubungan lebih berpengaruh daripada kepemimpinan orientasi tugas, senada dengan hasil penelitian Rensis Likert (1986). Ia menyarankan kepemimpinan dengan orientasi hubungan sejak awal organisasi berkembang perlu dilakukan.

Kemudian, secara sendiri budaya organisasi di SMP YIMI Full Day School mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan yang sangat perlu diperhatikan adalah pengaruh budaya organisasi lebih besar jika dibandingkan dengan secara bersama-sama (simultan) dengan kepemimpinan. Dalam hal ini bahwa kepemimpinan yang diterapkan harus disesuaikan dengan budaya organisasinya, artinya jika kepimpinan dan budaya organisasi saling mendukung, maka motivasi guru/karyawan akan menguat, dan sebaliknya jika kepemimpinan dan budaya organisasi saling melemahkan, maka motivasi guru/karyawan akan melemah.

Dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan dengan cukup optimal, namun ada beberapa hal yang patut dijelaskan disini beberapa keterbatasan dan kelemahan dalam pelaksanaannya.

Pertama, penelitian ini hanya terbatas pada satu objek penelitian, sehingga kesimpulannya hanya terbatas dalam populasi yang digunakan. *Kedua*, variabel penelitiannya hanya empat, padahal penyebab yang mempengaruhi motivasi seorang guru/karyawan sangat banyak, sehingga dalam penelitian ini perlu ditambah lagi supaya mampu mengetahui faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi motivasi guru/karyawan. *Ketiga*, analisis yang digunakan oleh peneliti dirasakan sudah tepat, tetapi pengambilan model regresinya, mungkin dapat diambil bentuk lain atau analisa lain yang berbeda. *Keempat*, ada kesulitan yang mendasar dalam penelitian ini untuk mencampur dan kurang membedakan antara indikator kepuasan (minat dan tantangan, imbalan, keterlibatan, perkembangan pribadi dan seterusnya dengan indikator motivasi kerja (seperti bekerja dengan semangat, lebih disiplin, menghasilkan produktifitas lebih baik, rendah tingkat absensi dan keterlambatan, rasa bangga terhadap pekerjaan dan seterusnya). Memang terkadang sulit untuk dipisahkan dengan jelas mana yang depan mana yang belakangan (mengikuti teori dua faktor Herzberg sehingga diantara keduanya untuk mengetahui mana yang menghasilkan kepuasan dan mana yang memotivasi hasil itu).

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian Pengaruh Tipe kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi guru/karyawan di SMP YIMI Full Day School Gresik, dapat disampaikan rekomendasi implementasi hasil penelitian ini mengharapkan kepala sekolah menggunakan faktor kepemimpinannya untuk mempengaruhi kerja guru/karyawan melalui motivasi, sekaligus memahami pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya dan menganjurkan kepala sekolah menggunakan tipe kepemimpinan berorientasi hubungan dari pada kepemimpinan berorientasi tugas.

Selanjutnya, untuk mengembangkan lembaga sekolah dan mempertahankan prestasi yang telah dicapainya khususnya Yayasan Islam Malik Ibrahim (YIMI) dan Dinas Pendidikan, sepatutnya memberikan pemahaman akan pentingnya kontribusi budaya organisasi dalam keberhasilan kepemimpinan dan kemajuan sekolah, bahkan dengan tambahan pelatihan-pelatihan manajemen sekolah yang lebih terpadu (menggabungkan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi).

Dan juga mengharapkan para akademisi dimana saja, untuk memperluas kajian dibidang motivasi. Karena faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru/karyawan sangat banyak sekali dan penuh dengan variasi yang berbeda beda. Sehingga

dengan kajian yang terus menerus akan mendapatkan model dan faktor yang mendorong motivasi guru/karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohammad. 2009. *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional*, Bandung: PT Imperial Bhakti utama.
- Komariah, Aan dan Triatna Cepi. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Arifin, Imron, 1999. Peran kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, jurnal manajemen pendidikan, Th 9, nomor 1, Agustus 1999. FIP (Fakultas Ilmu Pendidikan) IKIP Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, Bernard M, 1985. *Leadership performance beyond expectation*. New York. Academic press
- Chatib, Munif. 2009. *Sekolahnya Manusia*. Jakarta: Mizan Media Utama.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 dan 2. penerbit PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Francois. Dave and Mike Woodcock. 1996. *50 Kegiatan untuk Mengembangkan Diri*. Cetakan I Penerbit Gramedia Jakarta.

- Gibson dkk, James L, John M, Ivancevich and james H. Donelly, Jr. 1997. *Organisasi : perilaku, struktur, dan proses*. Edisi kedelapan. Penerbit Binarupa aksara. Jakarta.
- Hersey paul and ken Blanchard. 1992. *Manajemen perilaku organisasi: pendaayagunaan sumber daya manusia*. Cetakan III. Penerbit Airlangga. Jakarta.
- Hoy, W.K. and Ferguson, J. 1985. A theoritical framework and expalantion of organization effectiveness of schools. *Administration quarterly*. Volume XXI, no 2 spring, halaman 117 – 132.
- Hoy, W.K. and miskel, C.G. 1982. *Educational administration*, New York: random hause, Inc.
- Ivancevich. John. M, Konopaske Robert, Matteson. M. T. 2006. *Perilaku dan manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Likert, Rensis. 1986. *Organisasi manusia nilai dari manajemen*. Penerbit airlangga. Jakarta.
- Luthans, Fred. 2001. *Organizational Behavior*. Ninth edition. Irwin Mcgraw hill.
- Mulyasa E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Powell, Gary N. 1990. One more time: do female and male managers differ? *Academy of management executive*, Agustus 1990, pp. 68 – 75.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi-Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Roe. W.H. and drake, T.L., 1974. *The pricipalship*, New York, Macmilan.
- Sergiovanni. T.J. 1987. *The principalship: A reflective practice perspective*, boston. Allyn and bacon, Inc.
- Shaun, Tyson and Jackson. 2001. *The essence of organizational behavior*. Cetakan II. Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Sidi, Indra, Djati. 2009. *Reposisi Pendidikan Kejuruan*, Jakarta: Grasindo.
- Singarimbun, Masri. 2001. *Metode Penelitian Survey*. PPSK. Yogyakarta: UGM.
- Siron, david. 1990. Manajemen dan ketidakpuasan kerja, *journal ulumul Qur'an* nomor 6. vol II. 1990 / 1411 H, hal 32 – 35.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukiyat, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Indonesia: Dalam Kancan Perdagangan Bebas*, Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Ilmiah.
- Swasto. Bambang. 1986. Pengembangan sumber daya manusia, pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan FIA dan FAPET Universitas Brawijaya Malang.
- Tilaar, H.A.R. 2006. *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wiyono, Bambang budi. 1999. *Gaya dasar kepemimpinan*

kepala sekolah dan kualitas sekolah, journal manajemen pendidikan, Th 9, nomor 1, agustus 1999, FIP (Fakultas Ilmu Pendidikan) IKIP Malang.